

決算説明会

2018年3月期

ミネベアミツミ株式会社

2018年5月8日

1. 業績の説明

2. 経営方針と事業戦略

業績の説明

常務執行役員 吉田 勝彦

2018/5/8

3

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

それでは私より2018年3月期の連結実績についてご説明いたします。

通期連結業績ハイライト

売上高、営業利益、経常利益、純利益 すべてが過去最高

(百万円)	2017年3月期	2018年3月期	前年比 伸び率	2018年3月期計画 (2018年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	638,926	879,139	+37.6%	850,000	103.4%
営業利益	49,015	79,162	+61.5%	80,000	99.0%
経常利益	48,393	78,038	+61.3%	79,500	98.2%
親会社株主に帰属する 純利益	41,146	59,382	+44.3%	62,000	95.8%
一株当たり 純利益 (円)	107.33	141.14	+31.5%	147.37	95.8%

為替レート	17/3期 通期	18/3期 通期
US\$	108.76円	111.19円
ユーロ	119.34円	129.36円
タイバーツ	3.09円	3.35円
人民元	16.18円	16.70円

2018/5/8

4

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2018年3月期の連結業績は、売上高は8,791億3,900万円、営業利益は791億6,200万円、純利益は593億8,200万円となりました。

前年同期比では、それぞれ 売上高で37.6%増、営業利益で61.5%増、純利益で44.3%増となり、売上高、営業利益、経常利益、純利益のすべてにおいて過去最高となりました。

これは、昨年1月に経営統合したミツミ事業が収益に大きく貢献したことに加え、ボールベアリング、モーター、LEDバックライト等の主力製品が堅調に推移したことによるものです。

為替の影響は、売上高で前期比プラス235億円、営業利益で前期比マイナス10億円、との推計です。

4Q連結業績ハイライト

売上高は4Qとして過去最高

(百万円)	2017年3月期	2018年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	4Q	3Q	4Q		
売上高	196,418	225,900	224,211	+14.1%	-0.7%
営業利益	14,300	22,437	14,773	+3.3%	-34.2%
経常利益	13,621	22,353	13,522	-0.7%	-39.5%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	16,233	17,278	7,827	-51.8%	-54.7%
一株当たり 四半期純利益 (円)	39.65	41.22	18.67	-52.9%	-54.7%

為替レート	17/3期4Q	18/3期3Q	18/3期4Q
US\$	114.29円	112.65円	109.72円
ユーロ	121.14円	132.47円	133.77円
タイバーツ	3.24円	3.41円	3.45円
人民元	16.54円	16.95円	17.16円

2018/5/8

5

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2018年3月期第4四半期の売上高は2,242億1,100万円、営業利益は147億7,300万円、純利益は78億2,700万円となりました。

前年同期比では、それぞれ売上高で14.1%増、営業利益で3.3%増、純利益で51.8%減、同じく前四半期比では、売上高で0.7%減、営業利益で34.2%減、純利益で54.7%減となりました。

売上高において、第4四半期としての過去最高を更新しました。

なお、当四半期より、ミツミ事業セグメントのOEMビジネスにおいてお客様との契約の変更をしました。これにより売上高に計上される金額が増加しており、その影響金額は242億円となりました。（以下、「顧客との契約変更による売上の増加」）

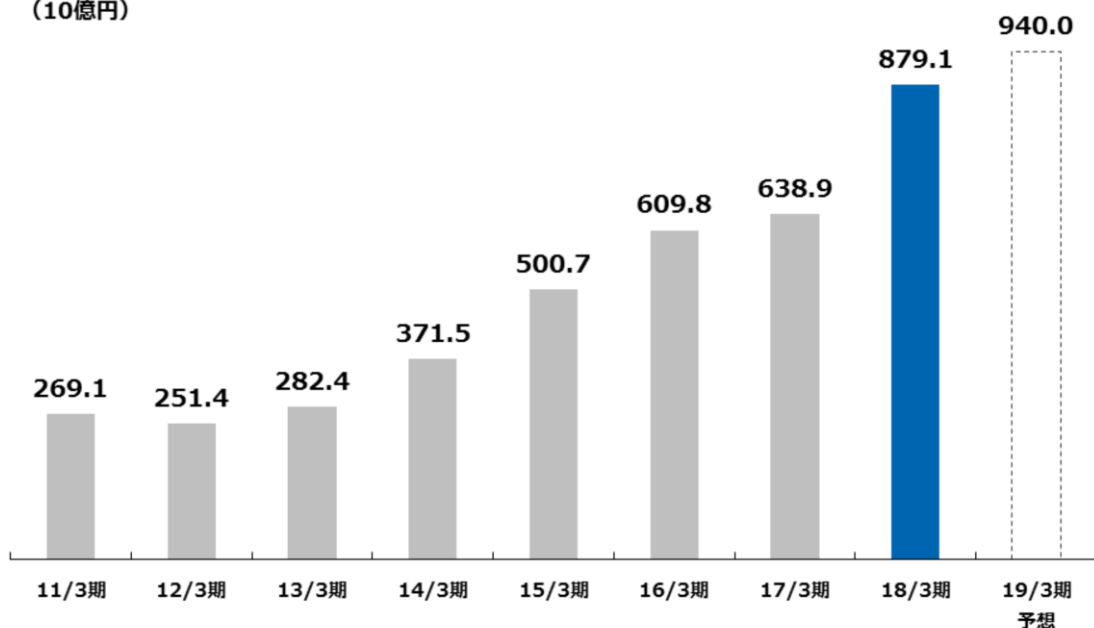
この影響を除くと、前四半期比で売上高は11.5%の減少となります。

当四半期の営業利益には、M&Aにより取得した米C&A Tool Engineeringと仏Mach Aeroの企業結合に基づく公正価値評価の完了に伴う費用の増加影響（以下、「PPAの影響」とよびますが）7億円が含まれています。

また純利益には、事業用資産の減損損失54億円が含まれています。

為替の影響は、売上高では前年同期比でマイナス40億円、前四半期比でマイナス34億円、営業利益では前年同期比でマイナス33億円、前四半期比でマイナス18億円、との推計です。

(10億円)



*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

6

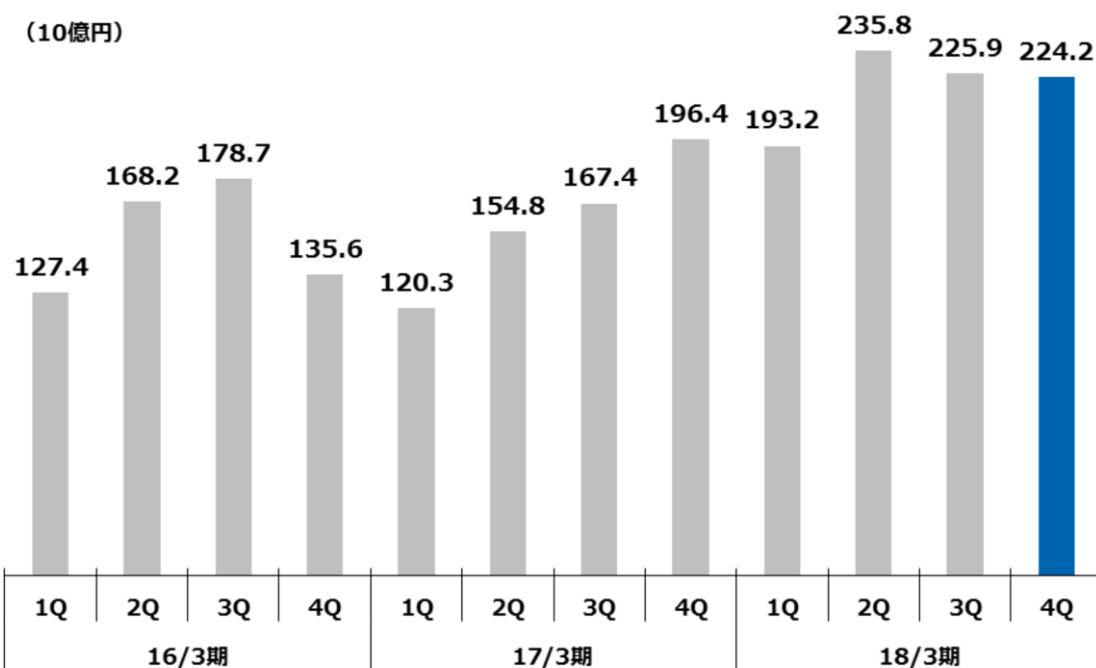
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

このグラフは、年間の売上高の推移を表したものです。

2018年3月期は8,791億円と、過去最高を大幅に更新しました。2019年3月期予想は、セグメントごとに説明します。

なお当社は、今期(2019年3月期)より国際会計基準(IFRS)を任意適用することを決定したため、予想数値はIFRSに基づき算出しています。このため、日本基準を適用していた前期(2018年3月期)以前の実績値とは直接の比較はできませんが、ご参考のため並べて記載しています。このあとの各スライドにおける予想数値についても同様となります。

(10億円)



2018/5/8

7

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

このグラフは、売上高の四半期ごとの推移を表したものです。

第4四半期は2,242億円と、第4四半期として過去最高を更新しました。

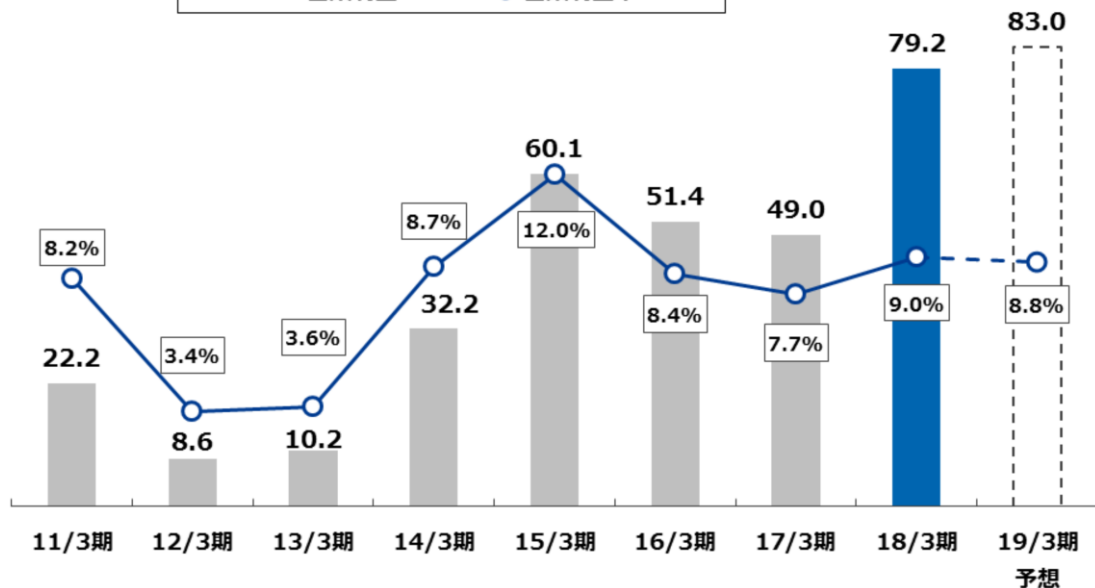
営業利益

年推移

(10億円)

■ 営業利益

○ 営業利益率



*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

8

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

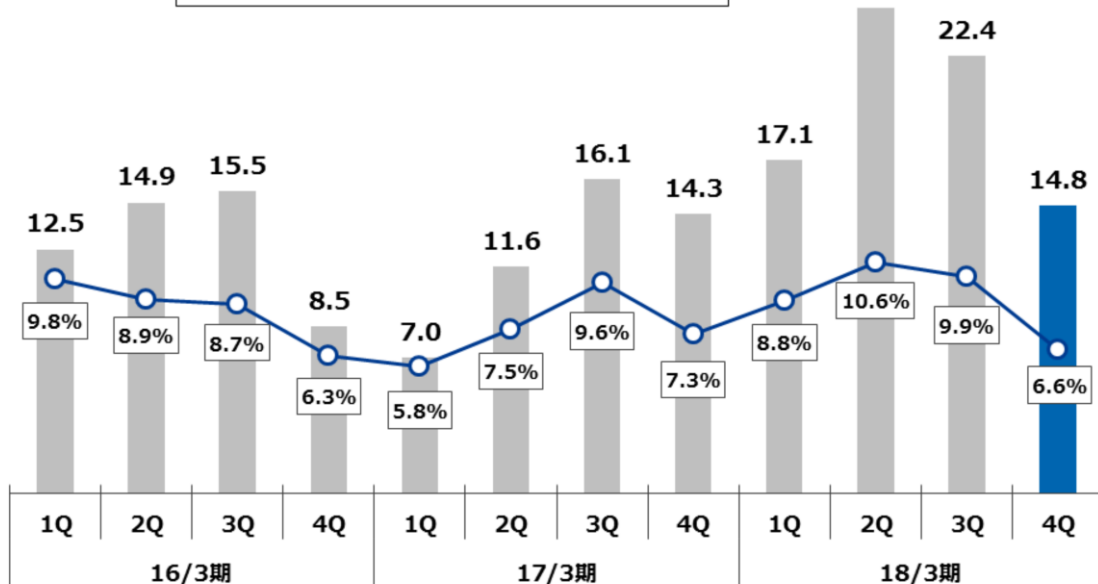
このグラフは、営業利益の年推移を棒グラフで、営業利益率の推移を折れ線グラフで表しています。

2018年3月期は、ミツミ事業が収益に大きく貢献したことに加え、ボールベアリング、モーター、LEDバックライト等の主力製品が堅調に推移したことにより、61.5%増益の792億円となり、過去最高を大幅に更新しました。

(10億円)

■ 営業利益

○ 営業利益率



2018/5/8

9

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

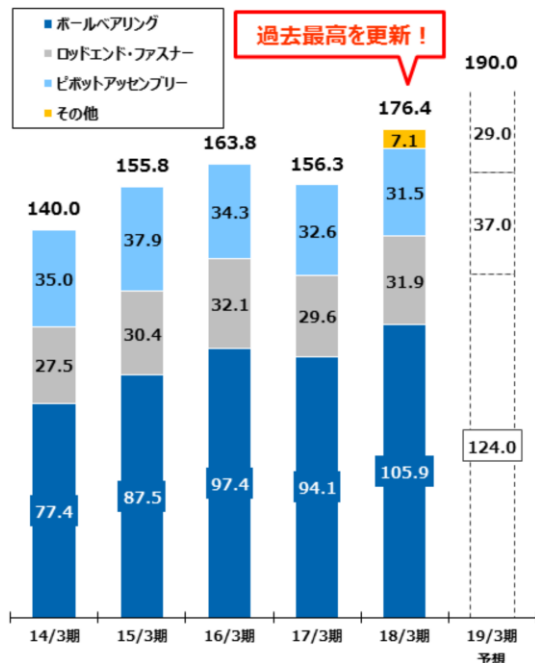
このグラフは、前のスライドと同じく、営業利益の推移を棒グラフで、営業利益率の推移を折れ線グラフで、四半期ごとに表しています。

第4四半期は148億円となりました。また、前年同期比での増益は6四半期連続です。なお、この数字には、PPAの影響7億円が含まれています。

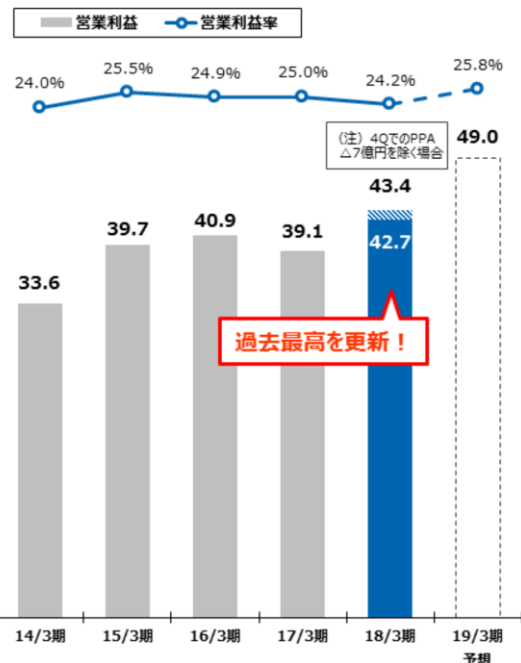
機械加工品事業セグメント

年推移

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2018/5/8

10

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次に、各事業セグメントの状況について、まず機械加工品事業セグメントについて説明します。

左側のグラフが年間の売上高の推移を、右側のグラフは棒グラフが営業利益、折れ線グラフが営業利益率を表しています。

売上高は1,764億円、前期と比べて13%の増加となり、過去最高となりました。なお、第3四半期からC&AとMach Aeroを、機械加工品事業セグメントの「その他」として新規連結しています。

ボールベアリングの売上高は1,059億円、前期比で13%の増加となりました。これは、データセンターのサーバーで使用されるファンモーター向けや自動車向けを中心とした幅広い分野での旺盛な需要が続く、外部販売数量が月平均1億9,000万個と前期に比べ11%増加したことによるものです。ロッドエンド・ファスナーの売上高は319億円となり、前期比で8%の増加でした。ピボットアッセンブリーは315億円となり、前期比で3%の減少でした。なお、当社シェアは80%超を維持しており、安定的に収益に貢献しています。

営業利益ですが、2018年3月期は427億円と過去最高を更新し、営業利益率は24.2%となりました。これは、前期比で営業利益は9%の増加、営業利益率では0.8ポイントの低下となります。なお、PPAの影響7億円を除いた場合、営業利益は434億円、営業利益率は24.6%となりました。

製品別では、ボールベアリングおよびピボットアッセンブリーは前期比で増益、ロッドエンド・ファスナーはわずかに減益となりました。

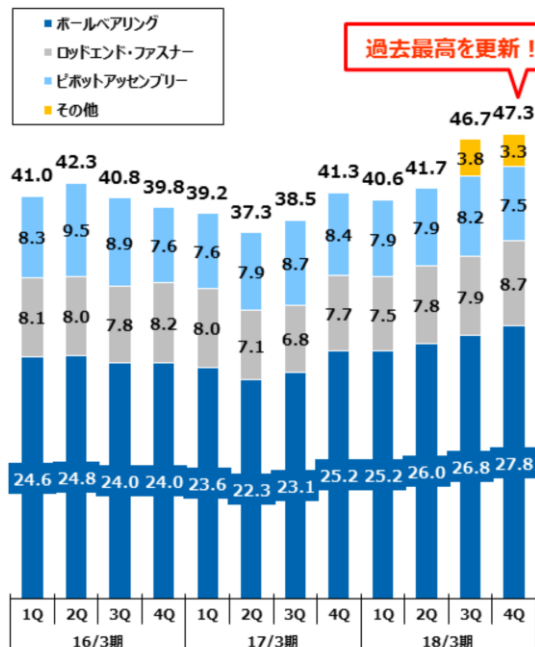
2019年3月期は、ボールベアリングは引き続き外部販売数量の増加が見込まれるため増収、またエア代等の特別費用の低減により利益率も改善することを見込んでいます。ロッドエンド・ファスナーは増収増益、ピボットアッセンブリーはHDD市場の縮小に伴う減収減益を見込んでいます。

なお今期より、C&Aはボールベアリングに、Mach Aeroはロッドエンド・ファスナーに含めて表示しています。

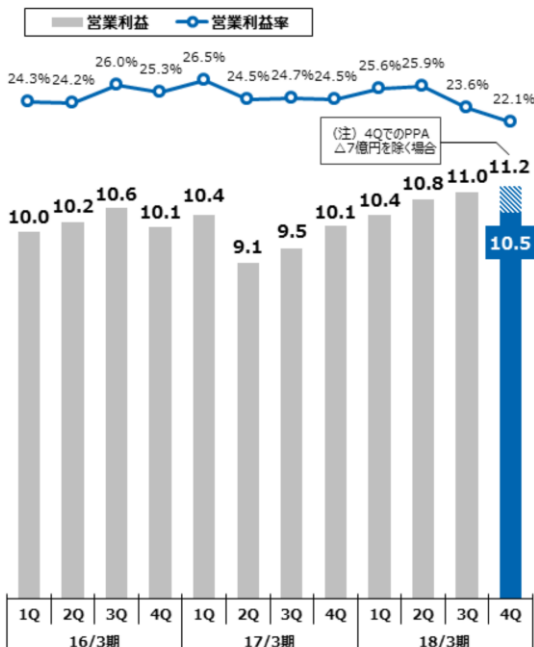
機械加工品事業セグメント

四半期推移

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2018/5/8

11

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは機械加工品事業セグメントの四半期毎の推移です。

第4四半期の売上高は473億円、前四半期と比べて1%の増加となり、過去最高となりました。

ボールベアリングの売上高は278億円、前四半期比で4%の増加となりました。ボールベアリングの数量ですが、外販数量は月平均で過去最高の1億9,800万個となり、22四半期連続で前年同期を上回りました。また生産数量は、3月に過去最高となる2億8,800万個に達し、本年4月までの目標であった月産2億8,500万個を達成しました。ロッドエンド・ファスナーの売上高は87億円となり、前四半期比で10%の増加でした。ピボットアッセンブリーは75億円となり、前四半期比で9%の減少でした。なお、当社シェアは80%超を維持しており、安定的に収益に貢献しています。

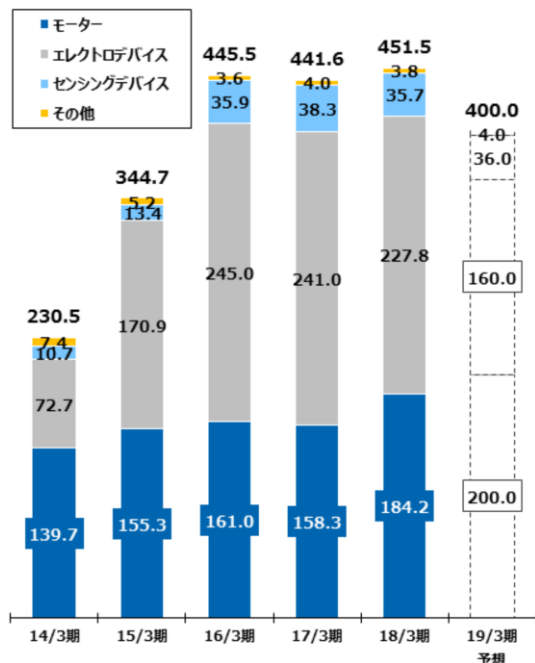
営業利益ですが、当四半期は105億円、営業利益率は22.1%となりました。これは、前四半期比で営業利益は5%の減少、営業利益率では1.5ポイントの低下となります。PPAの影響7億円を除くと、営業利益は112億円、営業利益率は23.7%となり、前四半期比で営業利益は1%の増加、営業利益率では0.1ポイントの上昇となります。

製品別では、ボールベアリングおよびロッドエンド・ファスナーは前四半期比で増益、ピボットアッセンブリーは減益となっています。

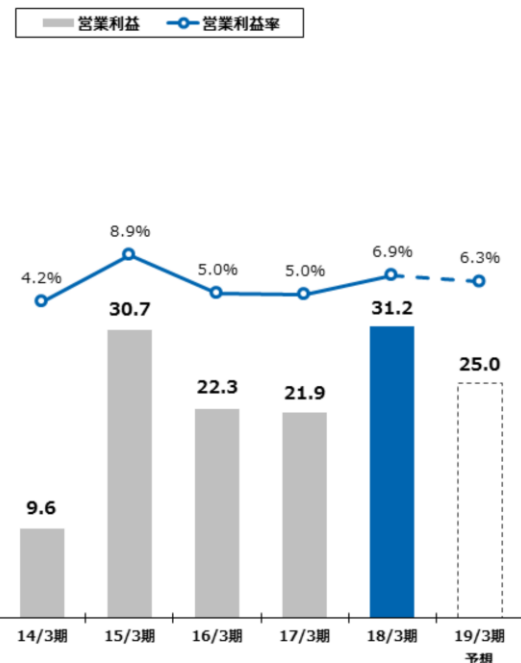
電子機器事業セグメント

年推移

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

12

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次に、電子機器事業セグメントについて説明します。

2018年3月期の売上高は4,515億円、前期比で2%増となりました。

製品別では、モーターは前期から16%増の1,842億円で、自動車向けを中心に好調に推移しました。エレクトロデバイスは2,278億円、前期から5%の減少となりました。主要顧客の最終製品の販売数量減少の影響はあったものの、当社の超薄型LEDバックライトに対する需要は堅調で、当初の計画を上回って推移しました。センシングデバイスの売上高は357億円となり、前期比で7%減少しました。

営業利益は312億円、営業利益率は6.9%でした。前期比では営業利益で42%増、営業利益率で1.9ポイント上昇となりました。

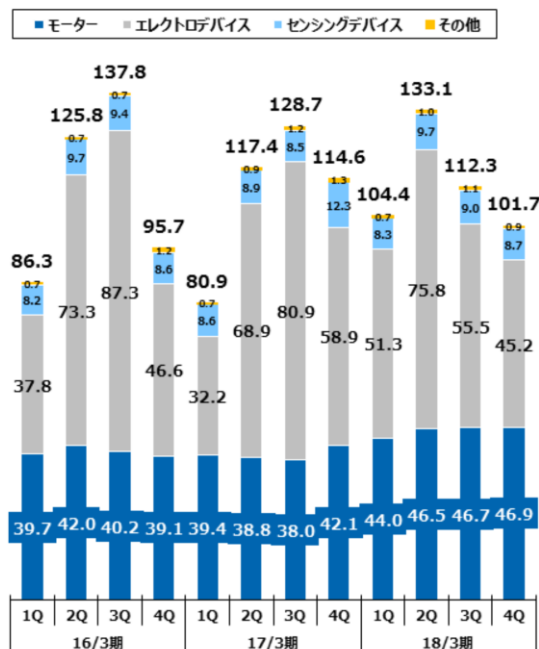
製品別では、エレクトロデバイスで大幅に増益、センシングデバイスは減益、モーターは堅調に推移しました。

2019年3月期は、モーターは引き続き自動車向けを中心に需要増が見込まれるため増収増益、エレクトロデバイスでは有償支給部品の減少に伴う売上高の減少を見込んでいます。センシングデバイスの売上高は微増、利益率は改善することを見込んでいます。

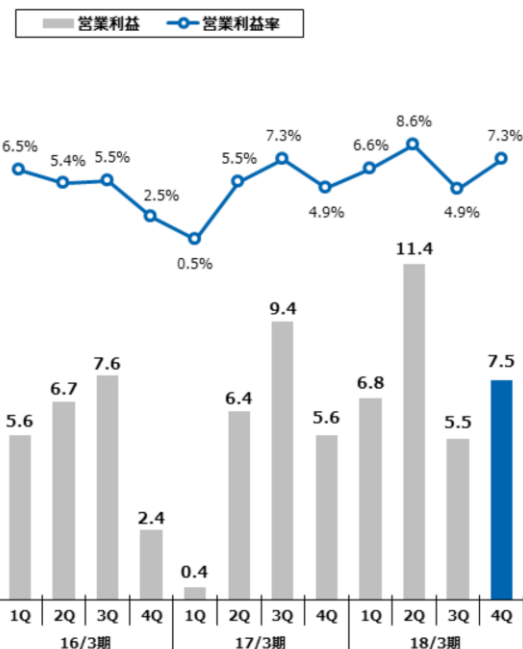
電子機器事業セグメント

四半期推移

売上高 (10億円)



営業利益 (10億円)



2018/5/8

13

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

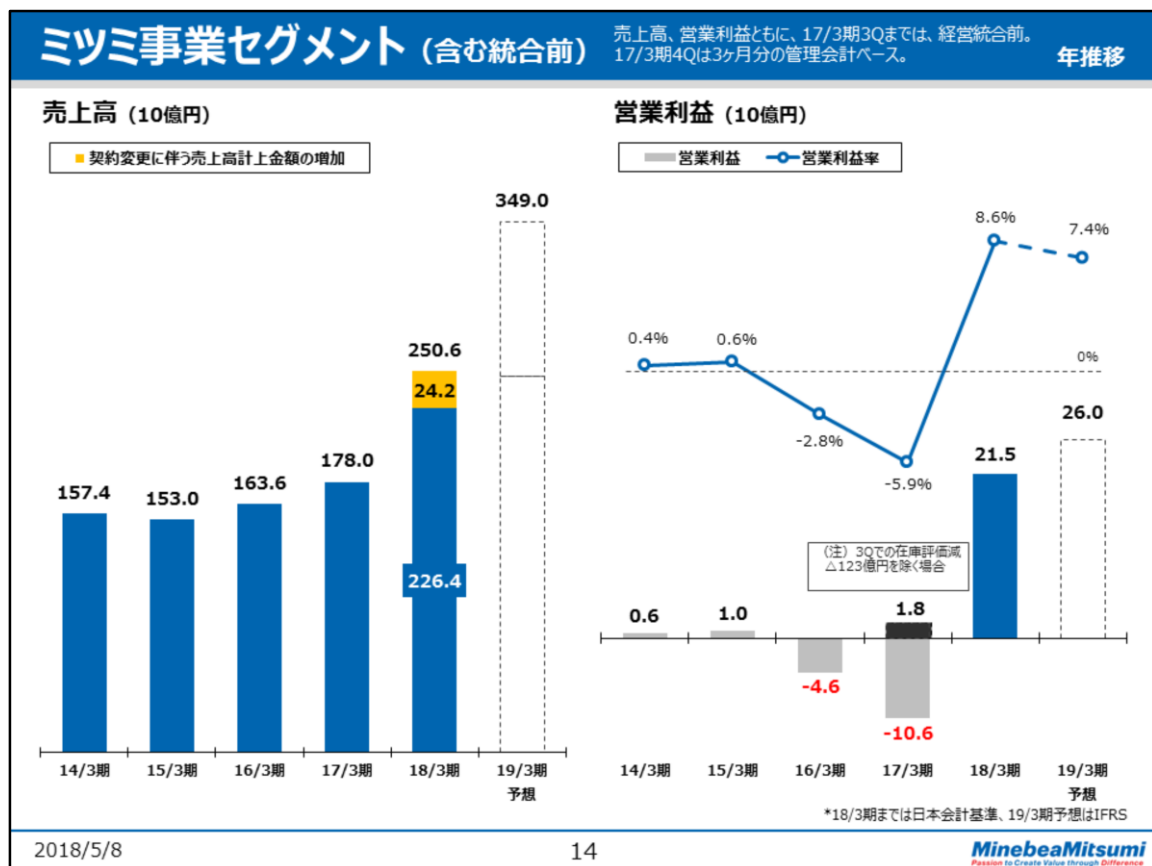
電子機器事業セグメントの四半期毎の推移です。

売上高は1,017億円、前四半期比で9%減となりました。

製品別では、モーターは前四半期からほぼ横ばいの469億円で、自動車向けを中心に堅調に推移しました。エレクトロデバイスは452億円、前四半期から19%の減少となりました。需要期を過ぎたことにより減少致しました。センシングデバイスの売上高は87億円となり、前四半期比で3%減少しました。

営業利益は75億円、営業利益率は7.3%でした。前四半期比では営業利益で36%増、営業利益率で2.4ポイント上昇となりました。

製品別では、エレクトロデバイスでは増益、モーターおよびセンシングデバイスは堅調に推移しました。



最後に、統合前を含めたミツミ事業セグメントについて説明します。

売上高ですが、2018年3月期は2,506億円となり、前期比で41%の増加となりました。

なお、先ほど説明しました通り、顧客との契約変更による売上の増加242億円を除くと、前期比で27%の増加となります。これは、主に新型ゲーム機器が本格的な需要期を迎え出荷数量が大きく増加したほか、主要顧客向けカメラ用アクチュエータが増加したことによります。

営業利益は215億円、営業利益率は8.6%となりました。前期比では、営業利益は321億円の改善、在庫評価減調整後の営業利益と比べても197億円の大幅な増加となりました。これは、全体の生産性が大幅に改善したことに加え、新型ゲーム機器およびカメラ用アクチュエータ等の出荷が増加したことによるものです。

2019年3月期の売上高は、新型ゲーム機器およびカメラ用アクチュエータの出荷の増加を見込んでいることから、増収を見込んでいます。また、契約変更による売上の増加は1,000億円程度と見込んでいます。

営業利益は、出荷の増加に伴う増益を見込んでいます。営業利益率は、契約変更による売上の増加を除くと上昇することを見込んでいます。

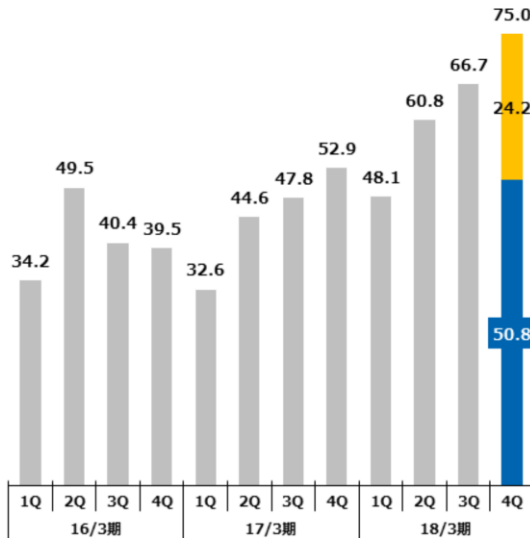
ミツミ事業セグメント (含む統合前)

売上高、営業利益ともに、17/3期3Qまでは、経営統合前。
17/3期4Qは3ヶ月分の管理会計ベース。

四半期推移

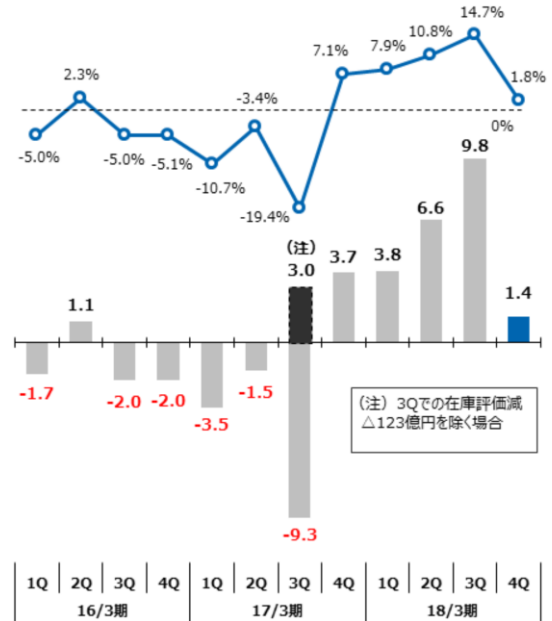
売上高 (10億円)

■ 契約変更に伴う売上高計上金額の増加



営業利益 (10億円)

■ 営業利益 ○ 営業利益率



(注) 3Qでの在庫評価減
△123億円を除く場合

2018/5/8

15

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

ミツミ事業セグメントの四半期毎の推移です。

第4四半期の売上高は750億円となり、前四半期比では12%の増加となりました。

前述の契約変更による売上の増加242億円を除くと、売上高は前四半期比で24%の減少となります。これは主に、季節的に不需要期であったことによるものです。

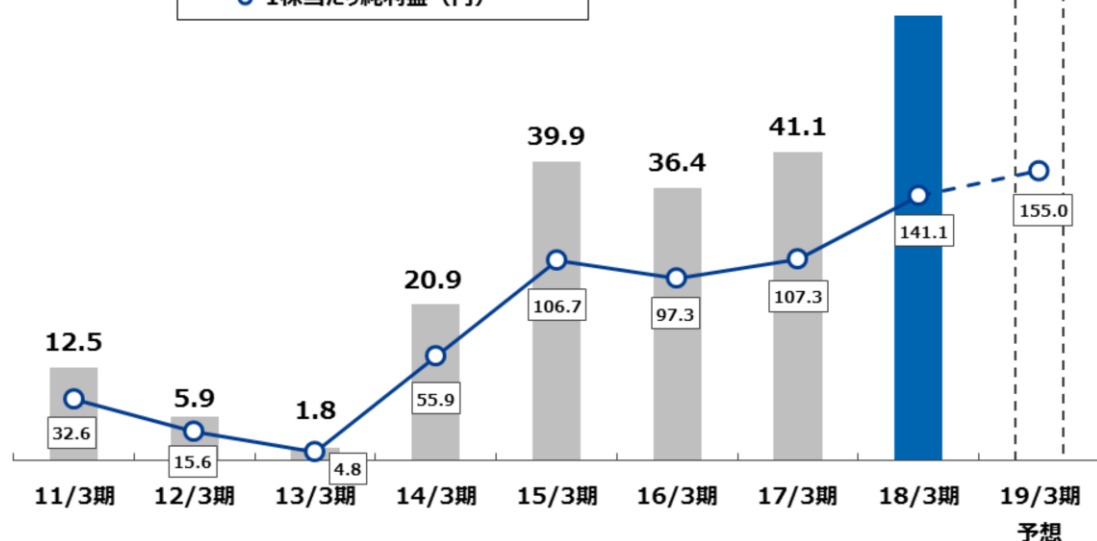
営業利益は14億円、営業利益率は1.8%となりました。前四半期比では、営業利益は86%減、営業利益率は12.9ポイントの低下となりました。

最高益を更新

(10億円)

■ 親会社株主に帰属する純利益

○ 1株当たり純利益 (円)



*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

16

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

このグラフは、純利益の推移を棒グラフで、1株当たり純利益の推移を折れ線グラフで表しています。

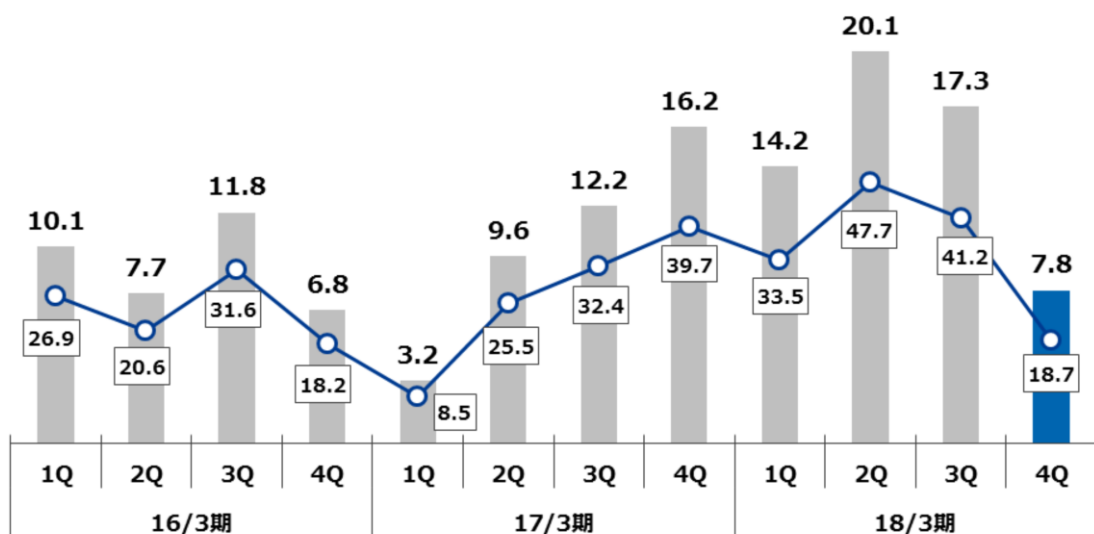
純利益は、前期比で44%増の594億円となり、過去最高を更新しました。

1株当たり純利益は、141.1円となりました。

(10億円)

■ 親会社株主に帰属する純利益

○ 1株当たり純利益 (円)



2018/5/8

17

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは四半期ごとの推移です。

純利益は、前四半期比で55%減の78億円となりました。

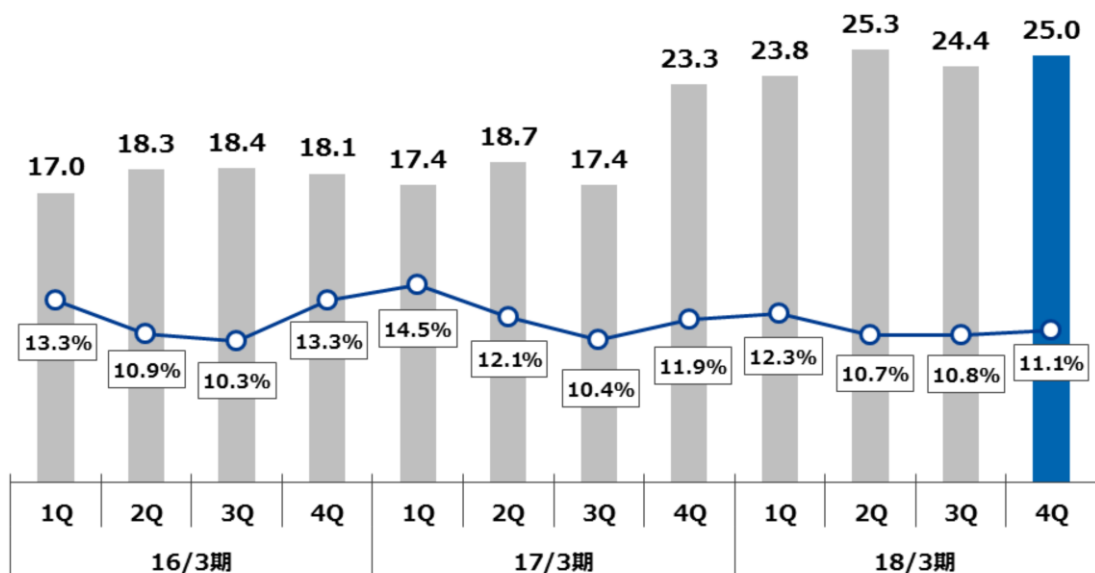
なお、先ほど説明しました通り、事業用資産の減損損失54億円が当四半期に含まれています。

1株当たり純利益は、18.7円となりました。

(10億円)

■ 販管費

● 売上高販管費比率



2018/5/8

18

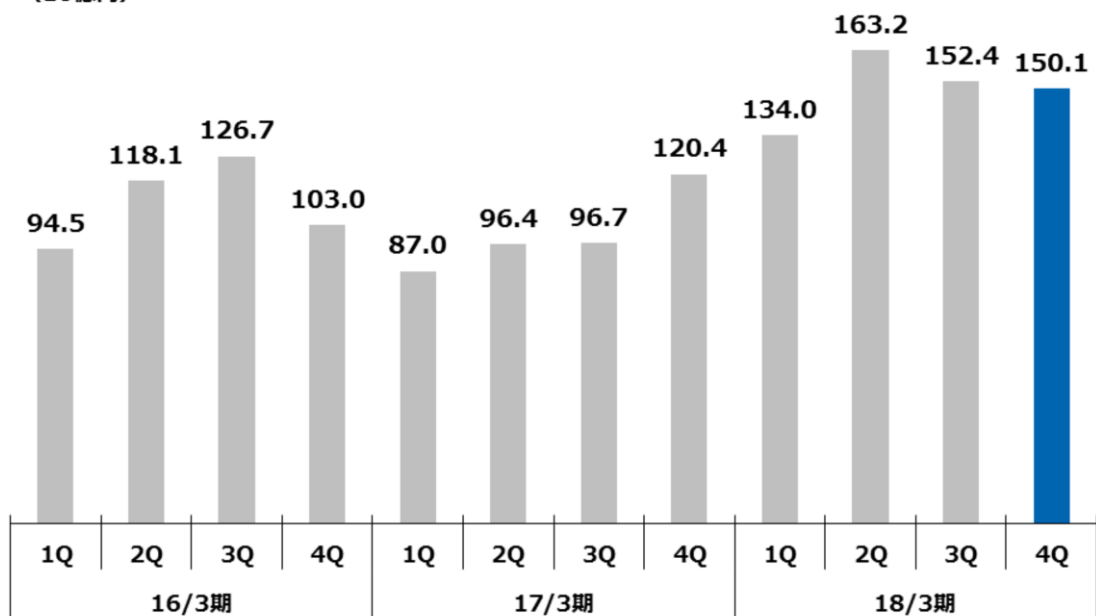
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

このグラフは、販管費の四半期ごとの推移を棒グラフで、売上高販管費比率の推移を折れ線グラフで表しています。

販管費は250億円、前四半期比で6億円の増加となりました。

売上高販管費比率は11.1%と、前四半期に続き低い水準を維持しています。

(10億円)



2018/5/8

19

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

続きまして、たな卸資産の四半期ごとの推移です。

第4四半期末は1,501億円となり、3カ月前と比べるとほぼ横ばいとなりました。

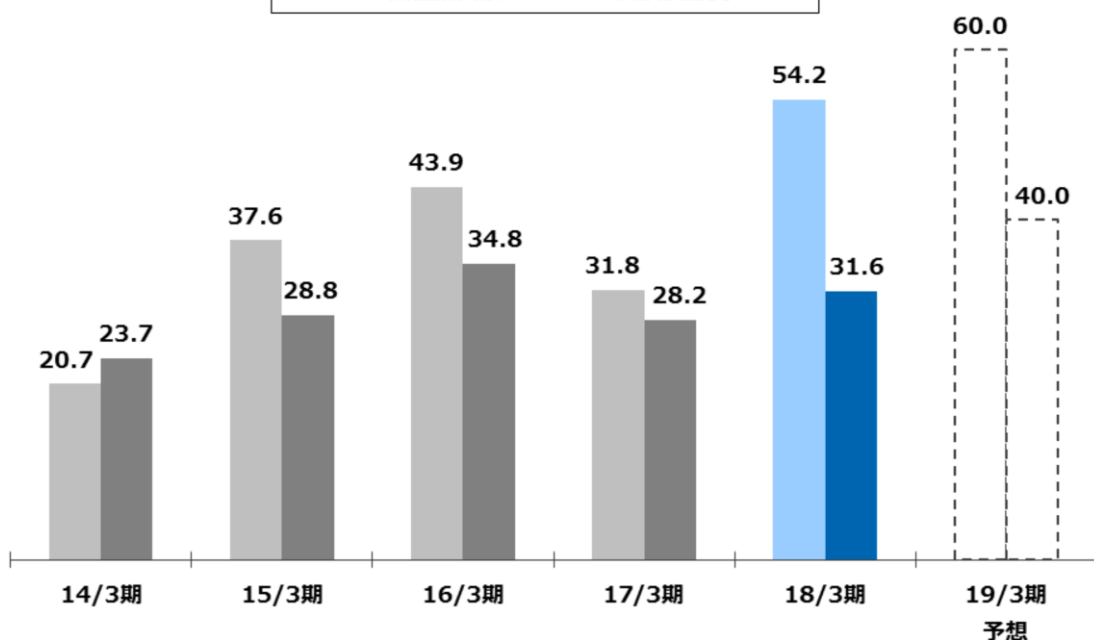
設備投資額・減価償却費

年推移

(10億円)

■ 設備投資額

■ 減価償却費



*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

20

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

このグラフは、設備投資額の推移を左側の棒グラフで、減価償却費を右側の棒グラフで表しています。

2018年3月期の設備投資は542億円、減価償却費は316億円でした。

2019年3月期の設備投資総額は、将来に向けた増産投資を中心に増加し、600億円となる見込みです。

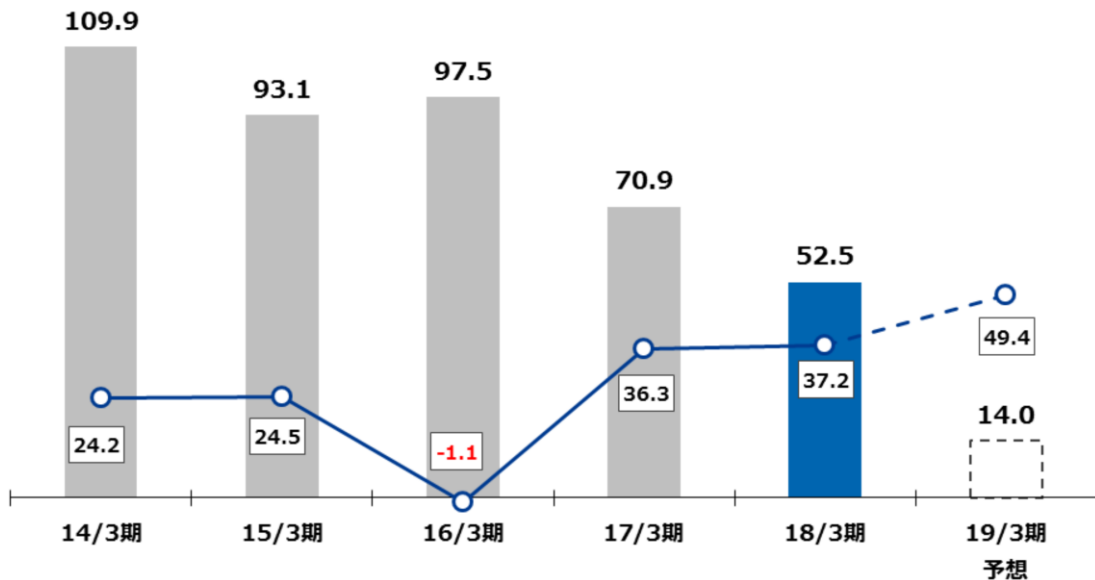
またそれに伴って減価償却費も増加、400億円となる見込みです。

ネット有利子負債とフリーキャッシュフロー

年推移

(10億円)

■ ネット有利子負債 ● フリーキャッシュフロー



*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

21

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

このグラフは、有利子負債総額から現預金を差し引いたネット有利子負債の推移を棒グラフで、フリーキャッシュフローの金額を折れ線グラフで表しております。

2018年3月期末におけるネット有利子負債は525億円となり、2017年3月末から184億円減少しました。

今期は設備投資が増加するものの、利益の拡大によりフリーキャッシュフローは改善し、ネット有利子負債は更に減少する見込みです。一方で、中期の成長に向けて、積極的なM&Aなども引き続き検討していきます。

業績予想

売上高、営業利益、純利益 すべて過去最高を更新する見込み

(百万円)	2018年3月期	2019年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	879,139	453,800	486,200	940,000	+6.9%
営業利益	79,162	31,500	51,500	83,000	+4.8%
経常利益	78,038				
親会社株主に帰属する 純利益	59,382	24,500	40,500	65,000	+9.5%
一株当たり 純利益 (円)	141.14	58.42	96.58	155.00	+9.8%
為替レート	18/3期 通期			19/3期 通期	
US\$	111.19円			105.00円	
ユーロ	129.36円			130.00円	
タイバーツ	3.35円			3.39円	
人民元	16.70円			16.90円	

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

22

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

これは、今期2019年3月期の業績予想をまとめたものです。

今期は、売上高、営業利益、純利益のいずれも、過去最高を大幅に更新する見込みです。

電子機器セグメントにおいて売上の減少を見込むものの、顧客との契約変更による売上の増加、および前述の機械加工品における主力製品であるボールベアリングの旺盛な需要や生産能力の拡張による増収等により、売上高全体としては増加する見込みです。

営業利益予想は、為替市場やスマホ市場の動向などにも不透明感が強いものの、ボールベアリング、ロットエンド・ファスナー、モーターなど多くの事業では生産・出荷が着実に増加する見込みであることなどを主要因に、830億円への増加を見込んでいます。

なお、IFRSの適用に伴い、2019年3月期の経常利益見込みは記載していません。

為替レートは1ドル105円を想定しています。

セグメント別業績予想

(百万円)	2018年3月期	2019年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	879,139	453,800	486,200	940,000	+6.9%
機械加工品	176,391	94,500	95,500	190,000	+7.7%
電子機器	451,460	174,400	225,600	400,000	-11.4%
ミツミ事業	250,592	184,400	164,600	349,000	+39.3%
その他	695	500	500	1,000	+43.9%
営業利益	79,162	31,500	51,500	83,000	+4.8%
機械加工品	42,727	23,600	25,400	49,000	+14.7%
電子機器	31,189	5,300	19,700	25,000	-19.8%
ミツミ事業	21,512	11,100	14,900	26,000	+20.9%
その他	△125	△300	△200	△500	4.0倍
調整額	△16,140	△8,200	△8,300	△16,500	+2.2%

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

23

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは、各事業セグメント別の予想です。

株主還元

	17/3期 実績		18/3期 実績
中間配当	7円/株	→	13円/株
期末配当	7円/株	→	13円/株
合計	14円/株	→	26円/株

自社株買い^{*}を含めた総還元性向^{}は約33%**

* 自己株式の取得 累計 4,658,200株、8,351,607,184円

** 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 当期純利益

2018/5/8

24

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次に、株主還元策について説明します。

昨年11月の第2四半期決算説明会でも説明しました通り、今期は1株当たり26円と、大幅な増配としました。なお、昨年実施しました自社株買いを含めた総還元性向は約33%となりました。

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

経営方針と事業戦略

Management policy & Business strategy

2018年5月8日

代表取締役 会長兼社長執行役員
(CEO & COO)

貝沼 由久



それでは、私から「経営方針と事業戦略」についてご説明いたします。

全事業で大幅な営業増益

売上高、営業利益、経常利益、当期純利益の
全てで過去最高を大幅に更新
(旧ミネベア事業も過去最高水準)



1株当たり当期純利益も約**30%**増加！

4Qのイレギュラー要因

1. PPA（C&A、Mach Aero）
2. スマホ市場の生産調整
3. ゲーム市場の在庫調整

2018/5/8

26

2018年3月期は機械加工品、電子機器ともに増益になり、おかげさまで非常にいい年で終わりました。私どもの業績が今までで一番良かったのは2015年3月期 営業利益601億円でしたが、2017年3月期は機械加工品、電子機器だけを合わせてもその水準を超えました。ミツミ事業の業績も非常に好転したのですが、旧ミネベア事業だけで601億円を超えたということは非常によかったと思っています。2015年3月期の営業利益の内訳は、機械加工品が397億円、電子機器が307億円でしたが、2018年3月期はそれぞれ427億円と312億円となり、先ほど話がありましたPPAを除けば434億円と312億円というところまで来ました。

「業績予想の達成率は99%ではないか」と言われるかもしれませんが、イレギュラーなところもありました。PPAの7億円は想定していませんでしたし、スマホとゲームでは2月頃からは思ったよりもブレーキがかかった、というのが正直なところです。

期初時点では例年通り保守的に想定

今期のポイント

- 機械加工品の収益改善が続く（ボールベアリング、ロッドエンド）
- スマホの数量およびLEDバックライトの歩留まりを保守的に想定
- 機構部品 生産キャパは前年比+50%増
- 売上構成に変化
(有償支給部品によるLEDバックライトの売上減少と機構部品の売上増加は相殺)
- 為替は1USD=¥105と想定

(百万円)	2018年3月期 通期	2019年3月期計画			
		上半期	下半期	通期	前期比
売上高	879,139	453,800	486,200	940,000	+6.9%
営業利益	79,162	31,500	51,500	83,000	+4.8%
親会社株主に帰属する 純利益	59,382	24,500	40,500	65,000	+9.5%
一株当たり 純利益 (円)	141.14	58.42	96.58	155.00	+9.8%

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

2018/5/8

27

様々な部品をやっていますので、それぞれ事情も競争環境も異なります。その中で、今年の焦点はスマホの数量とLEDバックライトの歩留まりではないかと思っています。

スマホはもう頭を打った、とよく新聞で書かれていますが、個人的には今年のモデルは売れると思っています。ただ、まだ値段も決まっていないなどの不透明な部分がありますので、このあたりは保守的に想定しておいた方がよいともっています。

売上は凸凹してしまして、電子機器が下がり、ミツミ事業が上がっています。電子機器でバックライトの購入部品がなくなる一方で、ミツミ事業ではお客様との契約に伴って売上高に計上される金額が増加、偶然なのですが同じぐらいのマグニチュードの売上増と売上減が起きています。

また今期は後半追い込み型となっており、前期とは違った形になると想定しています。

売上1兆円 / 営業利益1,000億円の早期達成へ オーガニック成長に加え積極的なM&Aを推進



2018/5/8

28

2018年3月期の営業利益は、期初は560億円で発表し、3Q決算発表時に800億円と修正しましたが、結果は792億円でした。また2019年3月期は、当初は630億円で予定したものを2Q決算発表時に820億円に上げおりましたが、今回の計画では830億円としております。

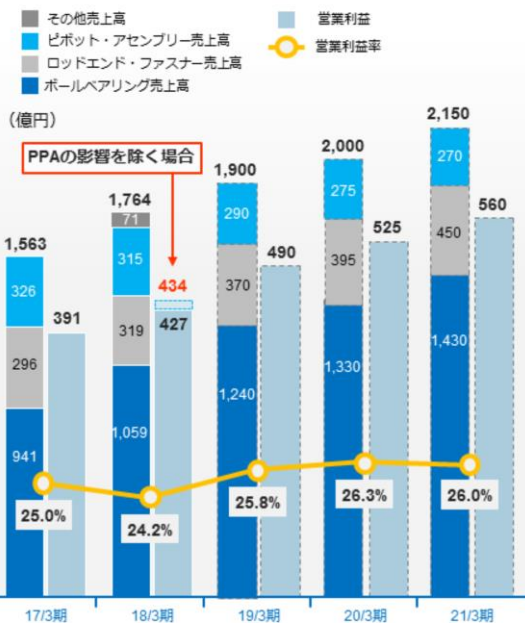
来期は売上1兆円 / 営業利益1,000億円をぜひ狙っていきたいと思っています。営業利益は当初800億円だったものを900億円に修正していましたが、今回計画ではこれを920億円とし、M&Aで差額の分を埋めたいと考えています。

機械加工品は 「健全」以上の成長

前期は前年比10%増益、今期以降も高い増益率

主なポイント

1. ボールベアリングの需要拡大が続く
2. ピボットの減少は今後は緩やかに
3. ロッドエンドの収益改善と買収効果
4. ファスナーの安定的黒字化
5. 機械加工品事業関連のM&Aを継続



2018/5/8

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

29

機械加工品は素晴らしく良くなりました。

ミツミ事業の業績改善の目途が付いた後、入社してから初めて、機械加工品事業でもいろいろな業務改善のアドバイスをを行ったのですが、その効果が出てきていると感じています。

ミニチュア・小径ベアリングと中・大径ベアリングは 似て非なる市場構造！

キーワードは

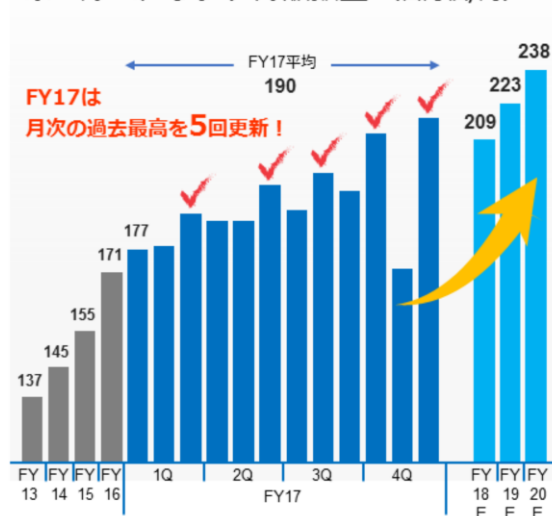
- 自動車
- データセンター
- ドローン
(重要保安部品)
- 産業用インバーター and
ロボットコントローラー
(超高品質品)

当面の生産体制

今期：月産**300**百万個

来期：月産**315**百万個

ボールベアリング外販数量 (百万個/月)



一部製品で価格改定進行中

2018/5/8

30

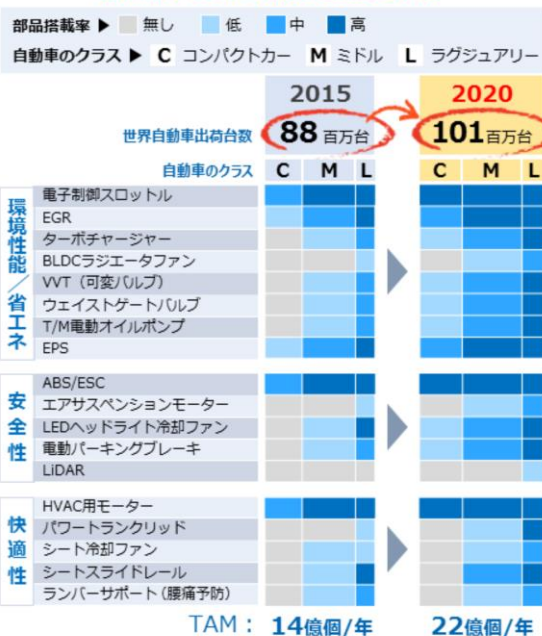
IRなどでミニチュア・小径ベアリングの話をしておりますと、「なぜ小型ベアリングはこれほど好調なのか、もっとわかりやすく説明してほしい」という質問をよく受けますので、今日はここで時間を使わせていただき、なぜ今ホットなのかをお話したいと思います。

まず実績から見ていただくと、月平均の外販数量はFY13の1億3,700万個から1億4,500万個、1億5,500万個、1億7,100万個と来まして、FY17には1億9,000万個まで来ました。今年は2億900万個を予定しています。また生産能力は、既にご案内の2度の投資により、今期は月産3億個、来期は3億1,500万個まで上げていく取り組みを行っています。

キーワードにあります自動車、データセンター、ドローン、産業用インバーター、ロボットコントローラーが需要をけん引しています。

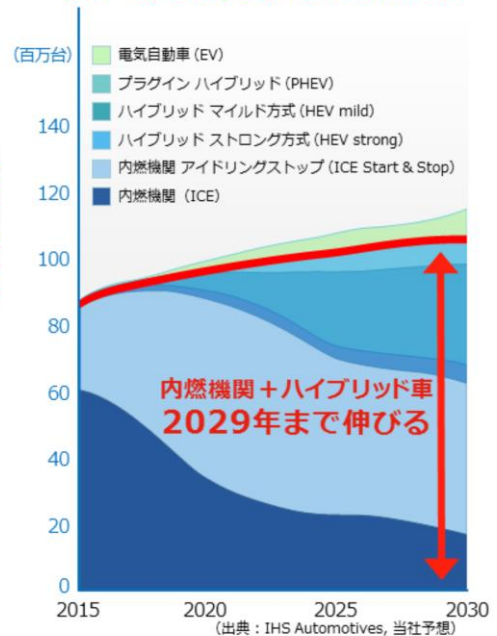
1 高機能化と搭載率上昇で数量UP!

【機能別】自動車部品搭載率予測*



2 自動車台数増加で数量UP!

【パワートレイン別】世界自動車出荷予測



2018/5/8

(*ミニチュア・小径ベアリング搭載機能のみ, 当社予想)

31

このスライドは「なぜ自動車向けのミニチュア・小径ベアリングが増えているのか」を説明しています。

ワールドワイドの自動車の出荷台数は、2015年には8千8百万台ぐらいだったものが、2020年には1億台ぐらいまで、毎年少しずつ上がっていく予想となっています。また、ここで見ていただけるように、自動車のクラスはラグジュアリーの方にかなり移行しています。さらに、今はラグジュアリーにしか付いていない、ベアリングを搭載しているいろいろな機能が、コンパクト、ミドルクラスにも展開されていきます。

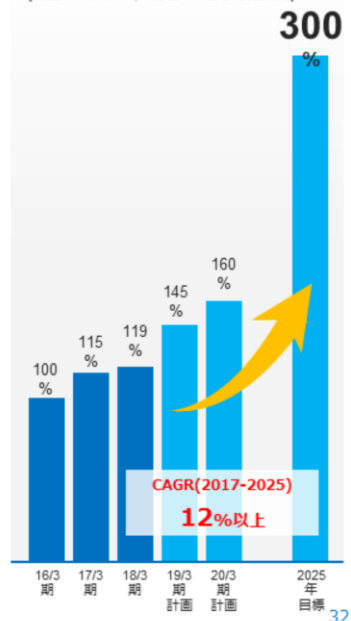
私どもの試算だと、年間で14億個ぐらいだったTAMが、5年間で22億個まで膨らんでいくだろうと予想しています。

3 EV化で数量大幅UP！

1台当たりミニチュア・小径ベアリング数量比較

	ガソリン車 (ICE)	ハイブリッド車 (HEV/PHEV)	電気自動車 (EV)
■ガソリン車固有機能 ■HEV/PHEV/EV固有機能			
パワートレイン (動力・駆動系)	15	19	16
エンジン関連	6-10	6-10	-
トランスミッション関連	2-5	2-5	-
電池関連	-	4	8
EV用各種ポンプ	-	-	4
その他	3-5	3-5	3-5
シャーシ (足回り)	10	14	22
ABS/ESC (横滑り防止)	2	2	2
EPS (ステアリング)	2	2	2
ブレーキ/サスペンション	6	10	18
ボディ/その他	20	20	30
ヘッドライト	4-20	4-20	4-20
シート (安全装置、ファン等)	6-10	6-10	6-10
その他 (空調、センサ、ドア等)	5-10	5-10	10-20
合計	45	53	68

※当社調べ、外径22mm以下、ラグジュアリークラスの事例

自動車向け
ボールベアリング出荷予測
(数量ベース、16/3期を100として指数化)

2018/5/8

32

これもいろいろなところでよく聞かれるのですが、このスライドは「なぜEV化によってベアリングが増えるのか」を説明しています。

今回、いろいろと分析・整理をしたのですが、高級車を中心に、現在のガソリン車では台当たり45個ぐらいのベアリングが使われています。これが電気自動車では68個に増えるだろうと予想しています。その入り繰りを細かく書いておりますので、ぜひご覧ください。

主に電池関係、それからエンジンが回らないことによってポンプ関係の動力がモーターに置き換わります。油圧制御においても、電気自動車では油圧制御は完璧にはなくなりますが、ハイブリッド車ではエンジンが止まっている間も圧をかけるためにモーターが使われ、そのなかでベアリングが使われます。

ストレージ容量の加速的増加で高い成長性

1

ストレージ容量の
爆発的増加

5年で5倍

2

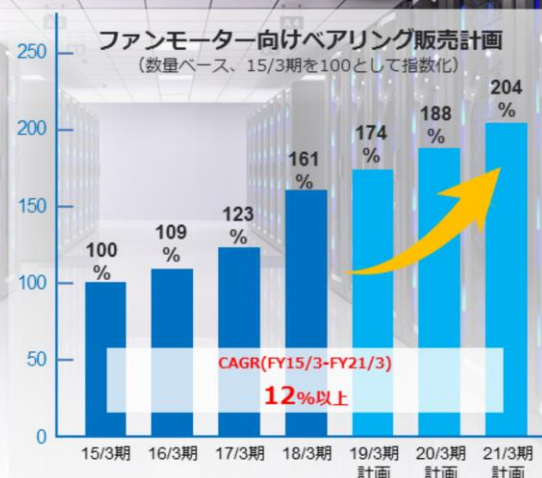
超高品質

24時間365日稼働

3

圧倒的な市場シェア

90%以上



またこれまでもご案内の通り、ストレージ容量の増加によりデータセンター向け冷却ファンも非常に伸びています。

航空機、自動車に並ぶ重要保安部品が必要



重要保安部品としての高い品質要求

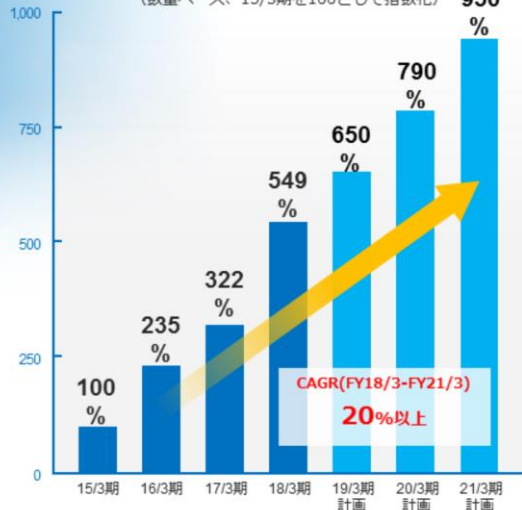
- 環境特性（耐熱性など過酷な使用環境）
- 高信頼性
- 小型化、軽量化

市場の伸びと圧倒的シェア

- 産業向けで用途拡大
- 市場シェア**90%以上**

ドローン向けベアリング販売計画

（数量ベース、15/3期を100として指数化）



2018/5/8

34

最近ではドローンも増えています。

世界で一番大きなドローンメーカー様において100%私どものベアリングを使っていると思いますが、自動車と同じく、寒冷地から暑い所までさまざまな環境で使える仕様です。しかも、あっという間に回転数がマックスまで上がることから、高精密なベアリングでないと負荷に対応できません。万が一、壊れると墜落してしまいますので、非常に高い信頼性が要求されることから、私どもが90%以上のシェアを持つ結果となっています。

さらに、最近ではドローンの使い方も多様化していますので、これからのベアリングを後押しするものと考えています。ベアリングについては以上です。

旺盛な需要、収益改善、買収シナジーで大きく成長



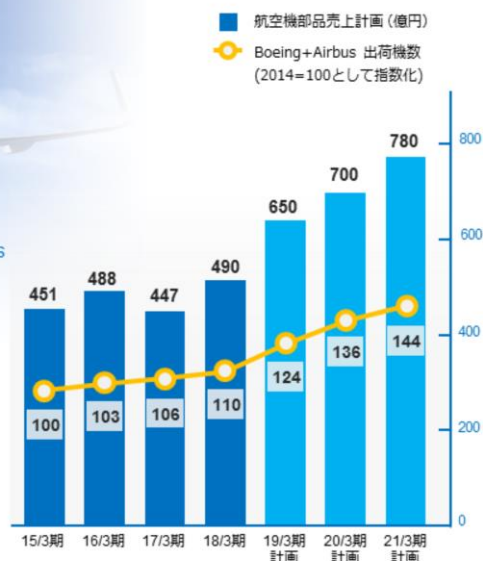
生産性をさらに改善

- NHBBは**35%増益** (17/3期 → 18/3期)
- ロッドエンドの生産性が大幅に改善
- ファスナーの安定的黒字化

©Airbus

買収効果 (C&A, Mach Aero)

- 今期は**約15億円**の増益貢献
- ポートフォリオ拡充
(メカニカルパーツ、エンジン、回転翼等)
- 2社の高成長に手ごたえ
(オフセット生産含む)



2018/5/8

* 18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

35

航空機では、C&A、Mach Aeroで約15億円の増益効果があり、NHBBがまさにカムバックしてきて、35%増益を果たしました。今期はまた10%以上の増益です。

また、将来楽しみなのはオフセットビジネスといわれているものです。Mach Aeroの工場がインドにあるのですが、インドでの引き合いが着実に増えており、私どもが買収にいったときには借りている第2工場には全然機械が入っていなかったのですが、今は満杯になり、これからは第3工場にも機械を入れていきます。

C&A、Mach Aero、NHBBは、これからシナジーを効かせてくると思っています。

技術革新によりピボットの減少は緩やかとなり ベアリングの減少も限定的

- HDD市場は短期的に漸減と想定も
データセンター向け需要は堅調
- 次世代HDD技術に向けた商品開発で
付加価値は増大へ

HDDの技術革新で、ベアリングの減少は限定的

データセンター向けHDDの台数の増加と今後の技術革新によって、ピボット需要は数年後に下げ止まり、その後は横ばいになると予測

1台当たり
ベアリング数量
増加へ

2018/5/8

36

ピボットアセンブリーはなくなっていくかと思っていましたが、HDDの容量が増えていくなかで、ある一定の容量を超えるとピボットが2個使い（ベアリングは4個使い）になり、さらに容量が増えるとピボットが4個使いになることを発表しているHDDメーカーができました。

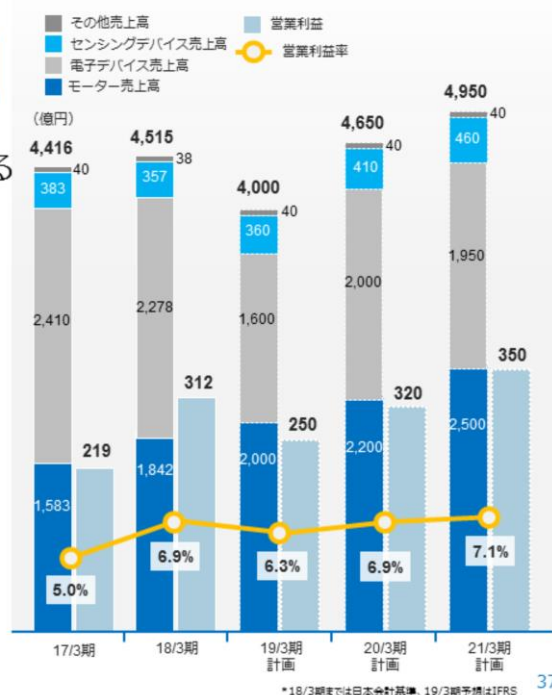
一方で、瞬時に呼び出さなくてはいけないものはSSDで処理し、時間がかかってもよいものや古いデータはHDDにストレージする中で、HDDの1台当たりの密度は増える傾向にあります。

こうした点も、ベアリングのプッシュアップに一定の貢献をしていこうと思っています。

今期も保守的に想定

主なポイント

1. モーターは車載向けで大きく伸びる
2. LCDスマホの減速シナリオを保守的に想定
3. 新型LEDバックライトの立ち上げに伴う歩留まりも保守的に想定
4. 後半追い込み型の展開を予想



2018/5/8

37

電子機器は、先ほどお話ししましたが、個人的には今年は売れると思っていますが、会社としての計画は保守的に想定しています。バックライトの価格がまだ決まっていないこと、立ち上げ損がどのくらい出るのかシミュレーションできていない部分があることなどから、このような想定いたしました。

昨年も当初の想定は営業利益220億円であったのに対し、実績は312億円となるなど、実績がどのようになるのかは現在の時点では本当に分かりません。保守的に想定しているとご理解いただければと思います。

車載に注力して利益を伸ばす

1 売上2,500億円に向けて
成長が大きく加速

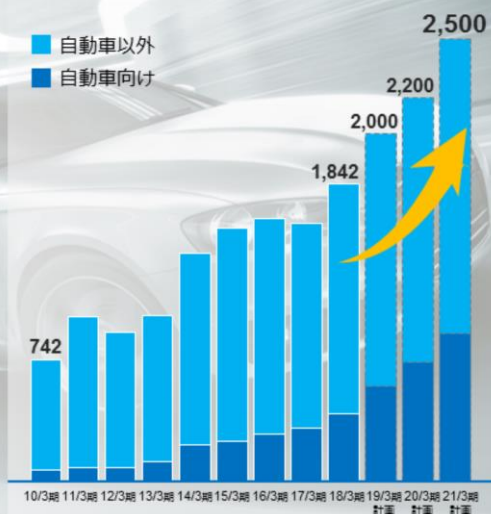
2 車載向け大拡販

3 スロバキア工場
本年7月 稼動開始予定

4 中国テクニカルセンター
本年10月 開設予定



モーター事業 売上計画 (億円)



2018/5/8

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

38

モーター事業の前期の売上高は1,842億円まで来ました。

5月末にはスロバキア工場が竣工する予定ですが、ここで自動車用モーターを中心に作っていくということもあり、今期は最低2,000億円は達成できるだろうとの報告を受けています。

今はいろいろな引き合いが増えていて、中には非常に大きなものもあります。それらを着実に取っていくことができれば、モーター事業、特に自動車関係において、より大きく羽ばたけるのではないかと考えています。

車載に特化した中国開発拠点として10月に開設予定

背景

1. 自動車業界における中国のプレゼンス増大
2. 車載製品の中国開発案件の増加

車載モーターを中心に中国現地での開発体制を強化し
スピーディな量産につなげる

主な開発対象製品

- モーター(レゾルバ含む)
- ベアリング
- LEDバックライト
- 半導体
- コネクタ
- アンテナ
- コイル 等

信頼性センター、
ショールームも兼ねる



2018/5/8

39

10月に中国テクニカルセンターを開設することを決めました。

モーターだけではなく、ベアリング、LEDバックライト、半導体、コネクタ、アンテナ、コイル等々、自動車向けの製品が増えてまいりましたので、そうしたわれわれの製品群の技術を一か所ずつぶさに見られるところをつくりたいと考えたものです。

場所は蘇州にしたのですが、その理由は、上海から近く便がいいということ、近くに技術大学がたくさんあって若い人たちを採用することができるということ、1カ所で旧ミネベア、旧ミツミの自動車向け製品について、全て完結してセールス活動ができる所であることなどです。

ヨーロッパでもこのような所をつくりたいと思っています。

今後は、ミネベアミツミとしての規模感をきちっとお客さまにご理解いただくことが重要だと考えていますので、必ずやこれも一定の貢献をするだろうと考えています。

LEDバックライトが短期間で 有機ELに完全に置き換わる可能性は大幅に減少？

LCDモデルはスマホのメインストリームとして
存続する可能性を基本シナリオとする

- 液晶ディスプレイの技術革新により、
当社の超薄型LEDバックライトの競争力がさらに強化
- 今期は歩留まり等がチャレンジで、収益計画は慎重に想定
- 車載用LEDバックライトは今後も大きく伸びる
(スマートコックピット用、等)

有機EL対抗ディスプレイの進化

- 第2弾として、サプライチェーン共同により有機ELディスプレイ
に対して性能比較で劣らない液晶ディスプレイ用LEDバックライト
の開発に着手

2018/5/8

40

LEDバックライトは、一時大変ご心配をお掛けしましたが、現在はスライドに書かれておりと
おりです。

有機EL対抗ディスプレイの進化の第2弾として、サプライチェーンと共同で新たな液晶ディスプレイ用LEDバックライトの開発に着手しました。いろいろなご意見がありますが、有機ELは消費電力が多くバッテリーがかさみ、また焼き付けが起こりやすいという話も聞いています。一方で、液晶ディスプレイに欠けているのは黒の出し方だと思っていて、こういうところを中心に進化させて、できるだけ早い時期にまた新製品を出したいと思っています。

製品化へ大きく前進、早期の市場投入へ

サンプルの納入開始

1 インプットデバイス

新しい入力方法の提案（にぎる、押す、つまむ）

- ・スマホ
- ・ウェアラブル
- ・時計
- ・スタイラスペン
- ・ゲーム
- ・デジカメ ほか

2 自動車

定期点検、消耗品の検知、等

3 FA／産業機器

高剛性を必要とするエレメントでのセンシング

- ・工作機械
- ・ロボティクス
- ・ほか
- ・成型機
- ・プレス機

厚木工場の稼働開始（2018年10月～）



2018/5/8

41

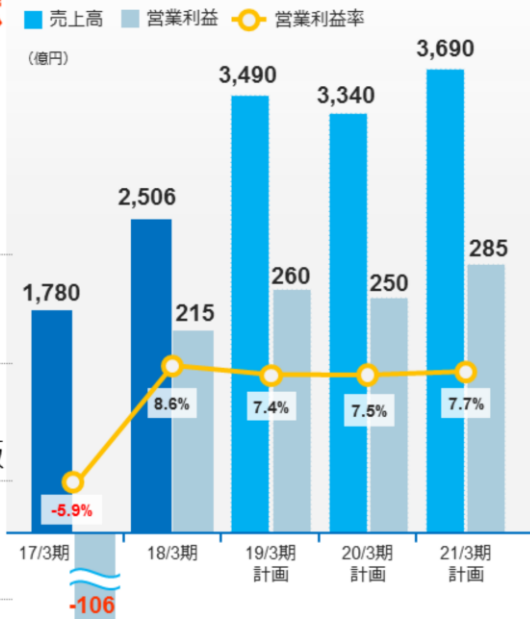
MINEGEですが、おかげさまで非常にいろいろなところにサンプル納入が快調に進んでいます。フィードバックもかなりいいものがあります。

ただ、中には多くのサンプルを要求されるお客さまもいらっしゃるのですが、製造機械のパーツが納期遅れなどの理由で厚木工場への機械の搬入が遅れており、稼働が少し後ろ倒しになっております。10月からは十分な量のサンプルを出荷できる見込みで、こちらはもう少しお時間を頂きたいと思っております。

七本槍製品の生産性改善と サブコア事業が力強く収益貢献

主なポイント

1. OISは生産能力を大幅拡張も、
今期数量は保守的に想定
2. ゲーム機器は市場成長と連動
3. ミツミコア事業は生産性改善と拡販
4. 多数の新製品を市場投入へ



※18/3期4Qから、OEMビジネスにおける契約変更による売上増を含む

2018/5/8

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS 42

ミツミ事業は、正直に申し上げてゲームとOISに対する依存度は大きいです。ですから、ミツミ事業の七本槍製品、ことに車載、コネクタ、電源の規模の拡大を、今のうちに徹底的にやりたいと思います。生産性の改善はかなりのスピードでもう進みましたので、今期はプロダクトラインを広げていくことを中心に、積極的な営業活動をやることがテーマではないかと考えています。

生産性大幅改善と今期キャパ増強で強い収益力

光デバイス事業

- 今期増産に向けてライン数を50%拡張済み（立ち上げには万全を期す）
- 自動化、部品内製化をさらに推進
- 中華圏を中心とする拡販とカンボジア工場の活用

OISライン数

50%増

**顧客層
拡大**

機構部品事業

- 今期も大手顧客向け増産と内製部品とのシナジーで成長が継続
- 新規OEM製品の取り込み

生産キャパ

50%増

**多数の
新製品**

2018/5/8

43

アップサイドとして、OISとゲームで生産キャパを約50%増やしたことがあります。

ゲームやスマホについては、アナリストの方々がいろいろなコメントをされていますが、読みどおりいい年になれば、それだけ私どもの出荷も増えて売上が増えていく、という体制をつくり終わったと考えてよいと思います。

生産性改善とコスト抑制で収益性のさらなる向上へ

精密部品

スイッチ
防水タクトールスイッチの
シェアアップ

コイル
車載向け拡販とEV向け販路拡大

コネクタ
車載用高速伝送品を中心に
ポートフォリオの大幅拡充



ポートフォリオ
大幅拡充

電 源

新規市場
電力・蓄電市場向けマイクロ
コンバータの展開

既存市場
照明、情報通信、家電市場向
け等で小型化・高周波化を推
進し拡販



顧客層拡大

車載部品

アンテナ
コネクテッドカー向け次世代通
信アンテナの早期開発と販促受
注 (TCUアンテナ等)

電池保護モジュール
EV向け設計、生産、販売体制の
確立



技術革新

半導体

産業・住設機器市場向け高付加
価値製品の拡販

カーインフォターメント市場で
のシェア拡大

高付加価値品 (ADC+IGBT) に
フォーカス



販売強化
・車載 ・ADC ・IGBT

その他多数の 新製品群

- レゾナントデバイス (触覚デバイス)
 - ・ 今期からモバイル、ウェアラブルで量産開始
 - ・ 車載、ヘルスケア市場への参入へ
- 音声認識、AIスピーカー
- 農業・物流用ロボティクス

ほか多数

新製品群合計

21/3期
売上目標

100億円

ミツミ事業の戦略は一つ一つは申し上げませんが、スライドの下のほう記載している新しい製品、約100億円の売上がこれからでてまいりますので、今期から徐々に皆様の目に留まるものが出てくると考えています。

新製品三羽鳥で大きな進展



SALIOT

- 国内で豊富な実績、**確かな手ごたえ**
- 世界最大級の照明と建築技術の展示会「Light + Building 2018」に出展
- 今後は中国、タイ、カンボジアでの拡販

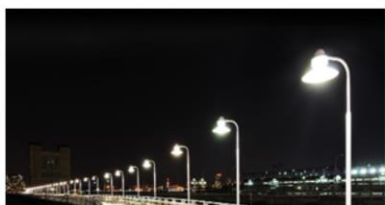
引く手
あまた



ベッドセンサー

- リコー様との共同で販売活動を開始（2018年7月予定）
- パートナーを拡充しグローバルの販売網構築へ**

7月
販売開始



スマートシティ

- カンボジアで**課金ビジネス**を開始
- 秋までに**外部販売**を開始予定
- グローバル拡販活動の強化（**中国、タイ、カンボジア、フィリピン、スロバキア等**）

課金開始

2018/5/8

45

「新製品三羽鳥」と呼んでいます。SALIOTはおかげさまで、ショールーム開設以降、多くのお客さまに来ていただき、引き合いを頂いています。スタッフが非常に限られた人数しかいないこと、建物を建てながらのビジネスでもあり足が長いことなどから、携帯電話の部品のようなあっという間の立ち上がりはできないのですが、私個人としてはかなりの手応えを感じています。

ベッドセンサーは7月から販売が開始されます。これで第2段階の拡張可能性にすすみます。例えば、次はベッドセンサーに臭いセンサーを付けたり、いろいろなセンサーを付けていくといったところへ行きたいです。また、もう一つの第2段階として、心拍数といったより細かなバイタルサインのトレースをしていけるMINEGEもここにに入れていきたいと思っています。

スマートシティはお金を取るのは難しいと言われていたのですが、おかげさまで課金ビジネスがついに開始されました。40℃近い湿気のある所で動作保証をするために、いろいろな試行錯誤をしてまいりましたが、ディミング関係を実線で、しかもほとんどオートマチックでできるというシステムが完成しました。これから、拠点がある中国、タイ、カンボジア、フィリピン、スロバキアなどで、私がトップダウンで売り込んでまいります。ぜひ期待をしてご覧いただきたいと思っています。

全セグメントで中期目標数値を引き上げ

機械加工品

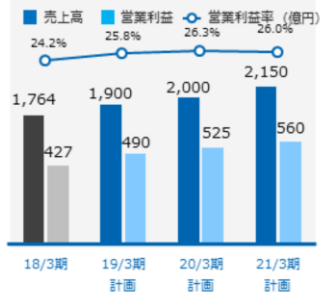
21/3期 営業利益目標

560億円

ボールベアリング月産

3億1,500万個

早期達成へ



電子機器

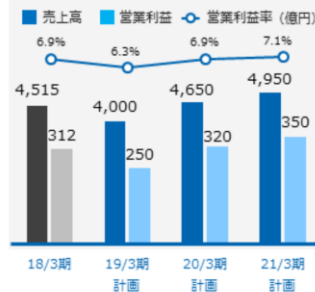
21/3期 営業利益目標

350億円

モーター事業の売上成長率

10%以上

収益の要として貢献



ミツミ事業

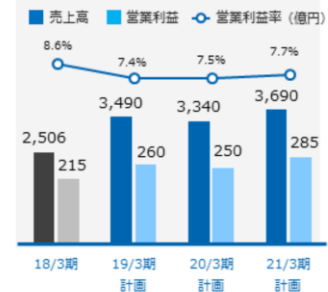
21/3期 営業利益目標

285億円

営業利益の伸び率

+30%

18/3期 vs 21/3期 (予想)



その他・調整額 = 19/3期 △170億円、20/3期 △175億円、21/3期 △175億円

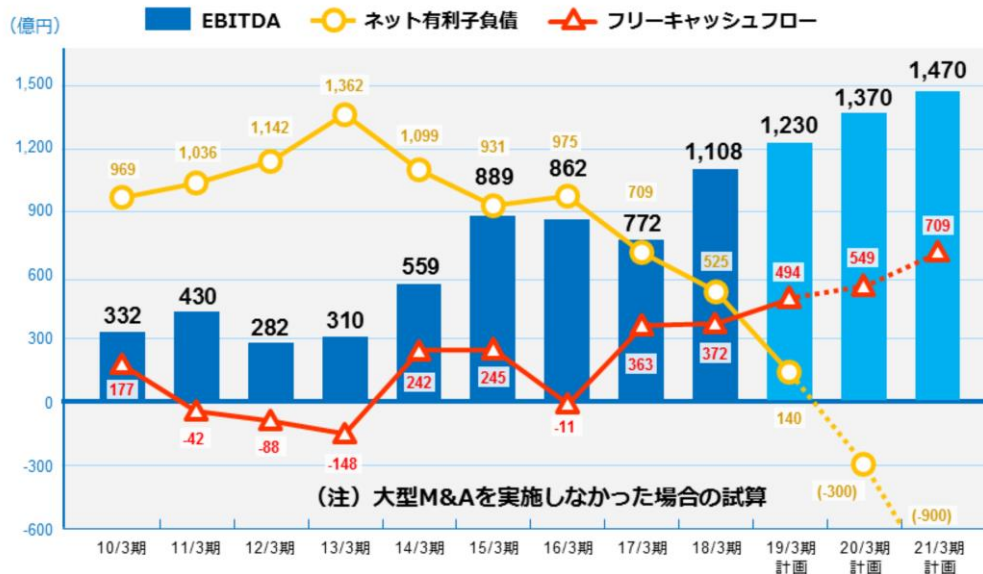
2018/5/8

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

46

これは中期事業計画です。私どもの3年後の目標ということで、このような指標を掲げています。

高収益に裏付けられたキャッシュ創出力



2018/5/8

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

47

キャッシュは随分ジェネレートできるようになりました。

利益分配の方針

中期事業計画に基づいて創出されるフリーキャッシュフローは、国内外のM&Aを含む**成長投資を最優先**する一方で、株主還元については**配当性向20%程度**を目途とした安定的な配当を目指す。また、成長投資とのバランスに鑑みた**機動的な自己株式の取得**も検討し、資本効率の向上をはかる。

今期配当予想

配当性向20%程度を目途に決定

2018/5/8

48

最後に利益配分ですが、配当性向20%で純利益650億円ということになりますと、大体30円前後の配当までは十分増やしていけるのかなと思っています。

とにかく私どもが今やらなくてはいけないのは、足元のいろいろなものの立ち上げをきちとやり、皆さまのご期待に応えていくということではないかと思っています。



当資料で述べられた内容のうち歴史的事実でないものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断にもとづいております。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1)当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2)為替レート、金利等の変動、(3)エレクトロニクスビジネス分野で顕著な急速な技術革新と継続的な新製品の導入の中で、タイムリーに設計・開発、製造・販売を続けていく能力、などです。但し、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。本資料に掲載のあらゆる情報はミネベアミツミ株式会社に帰属しております。手段・方法を問わず、いかなる目的においても当社の事前の書面による承認なしに複製・変更・転載・転送等を行わないようお願いいたします。

参考資料

Passion to Create Value through Difference

常識を超えた「違い」で新しい価値をつくる



2018/5/8

51

当社の価値創造ストーリー



*相合:「総合」ではなく「相い合わせる」であり、自社保有技術を融合、活用して「7本槍」を進化させるとともに、その進化した製品を相合することで様々な分野でのシナジーを創出すること。

強さを支える非財務資本

知的資本

- 超精密加工技術
- 製・技・開・販の総合力
- M&A遂行力・PMI

人的資本

- グローバル人材
- 女性の活躍
- 熟練工・エンジニア

製造資本

- 垂直統合生産
- グローバル体制
- 蓄積された製造ノウハウ

バリューチェーン

- 研究・開発
- 受注
- 生産設計
- 調達

- 生産
- 販売・CS
- フィードバック

経営戦略

- 中期事業計画
- 7本槍戦略
- ESG・SDGs

財務資本

- 多数のNo.1製品が生み出す収益力(売上高、利益、EPS)
- 積極的な設備投資
- レバレッジを生かした財務バランス
- 大型M&Aを可能とするキャッシュ創出力とデットキャパシティ
- 機動的な株主還元政策

創出する環境・社会的価値

- 大量生産と環境負荷低減の両立
- 環境貢献型製品の創出
- IoTを活用したスマートインダストリーへの貢献
- 新興国の農業従事者を先端技術領域に参画
- グローバルでの女性活躍



創出する経済価値

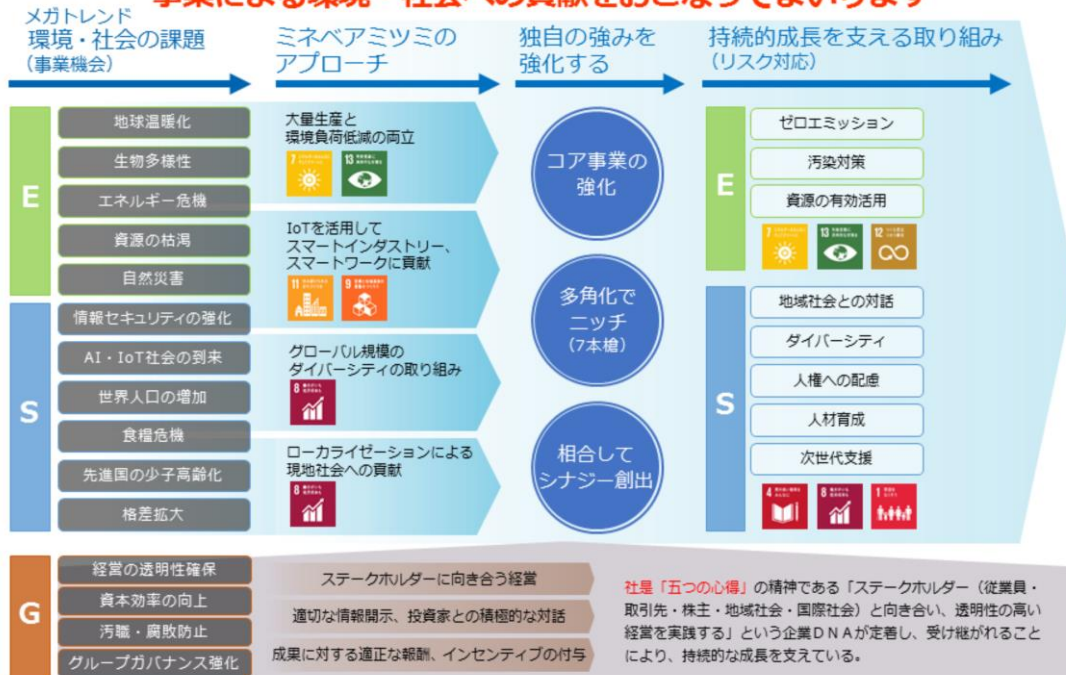
- 環境配慮型製品
- 多数のNo.1製品
- 高い営業利益率
- 高収益力に裏打ちされたキャッシュ創出力
- ROE



基盤となる理念

- 社は「五つの心得」に基づいた透明性の高い経営
- 常識を超えた「違い」で新しい価値をつくる
- ものづくりに真摯に取り組む姿勢

エネルギー消費の低減等に資する各種製品を通じて 事業による環境・社会への貢献をおこなってまいります



2018/5/8

53

創出したキャッシュは、成長投資（M&A含む）を最優先としたうえで
財務規律の維持を前提に財務構造の強化と株主還元を活用

キャッシュと財務規律



主要KPI目標

- ①ROE **15%以上**
- ②営業利益率 **10%**
- ③EBITDAマージン **15%**
- ④ネットD/Eレシオ **0.2倍**
- ⑤自己資本比率 **50%以上**

エクイティスプレッド



2018/5/8

19/3期以降、
ROE=当期純利益÷純資産 自己資本比率=純資産÷総資産

*18/3期までは日本会計基準、19/3期予想はIFRS

54